

ФИРМЕНА**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ**

ОСОБЕНОСТИ НА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯТА НА БИЗНЕСА В УСЛОВИЯТА НА НИСКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ

Проф. д-р ик.н. Н. С. Отварухина¹

Доц. д-р А. Н. Милникова²

Резюме: Настоящата статия развива теоретичните и методически положения на интернационализацията на бизнеса. В нея са представени резултатите от наблюденията върху процеса на заместването на вноса и експортната ориентация на руските организации, както и разбирането на авторите за научно-методическите подходи към развитието на моделите и етапите на интернационализация на бизнеса на съвременния етап.

В статията се обосновава последователността на новите преходни етапи в началния стадий на експанзията на вътрешните пазари и излизането на международните пазари.

Ключови думи: интернационализацията на бизнеса, експортната ориентация, моделите и етапите на интернационализация на бизнеса.

JEL: D40.

¹ Заместник-директор на института по управление и стратегическо развитие на организациите на ФДБОУ ВО (Федерално държавно бюджетно образователно учреждение за висше образование) „Московски технологичен университет“.

² Заместник-директор на института по управление и стратегическо развитие на организациите на ФДБОУ ВО (Федерално държавно бюджетно образователно учреждение за висше образование) Московски технологичен университет“.

ОСОБЕНОСТИ НА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯТА НА БИЗНЕСА ...

Сред въпросите, свързани с бизнес икономиката, важно място заема проблемът за интернационализацията на деловата активност на компаниите, интересът към който датира още от 50-60-те години на миналото столетие. Именно по това време възникват различни теории за интернационализацията: теория на стратегическия подход, теория на жизнения цикъл, скандинавски модел на интернационализация, теория на интернационализацията като развитие на теорията за транзакционните разходи, еkleктична теория на Дънинг. Всяка от изложените теории се основава на избора на определена стратегия за излизането на компанията на външните пазари и предполага използването на определени инструменти и бизнес модели, които осигуряват постигането на поставените организационни цели.

На съвременния етап от развитието на световната икономика, в условията на практически перманентната финансова и икономическа криза в повечето страни, в това число и в Русия, въпросите за интернационализацията на бизнеса и неговата релокация придобиват голямо значение. При това под релокация на бизнеса ние разбираме частично преместване на подразделенията на бизнес структурите на нови административни територии както вътре в страната, така и в чужбина. За руските компании практическите аспекти на релокацията и интернационализацията на бизнеса са достатъчно нови и предизвикват известни затруднения поради липсата на руски теоретични разработки, които да вземат под внимание националните социално-икономически и културно-политически особености в развитието на конкретни по-близки и по-далечни страни (4). Освен това използването на съществуващите теории в класическия им вид като теоретична и практическа основа на интернационализацията на руския бизнес изглежда проблемно поради редица специфични фактори в развитието на руското предприемачество на съвременния етап.

Смята се, че сред посочените по-горе теории за интернационализация теорията на стратегическия подход е най-разработена и е намерила най-голямо практическо приложение. Същността на тази теория се състои в това, че предприятието или фирмата, създавайки, например, благодарение използването на иновации съществени конкурентни предимства при производството на една или друга стока (ус-

луга), получава възможност за бързото ѝ разпространение на международните пазари и преодоляване на съществуващите административни, юридически, митнически и други бариери. Преобладаването на именно този подход при изясняването на интернационализацията на бизнеса, на нейните цели и инструменти изглежда напълно обосновано и оправдано, защото именно конкуренцията е необходимият и, наред с това, най-важният елемент на пазарната икономика, създавайки основния механизъм за формиране на стопанските пропорции и саниране на икономиката.

Основните теоретични положения в теорията за стратегическия избор са изложени достатъчно подробно в изследванията на И. Ансофф (2,3), Д. Даниелс, М. Портър (6, 11), в които се изтъкват класическите цели на интернационализацията на бизнеса, факторите, които влияят върху вземането на решения за излизане на международните пазари, критериите за интернационализация. Така сред основните цели се открояват: „завоюването“ на нови пазари, увеличаването на печалбата на фирмите, достъпът до ефективни ресурси, осигуряването на стратегически баланс на дейността. При това, стремежи се към постигане на поставените цели на компанията, в качеството на основни критерии при избора на стратегическите зони на стопанисване, се открояват ресурсите, нивото на темповете на растеж, наличието на съвременни технологии, удълженият жизнен цикъл на потребителското търсене или технологията, мултипликационният ефект и редица други. Обаче, независимо от изтъкваните цели и критерии, изборът на стратегия за излизане на външните пазари започва от етапа на най-простите експортни операции. При това алгоритъмът на излизането, използваните икономически инструменти и методи в зависимост от редица фактори имат съществени различия.

За повечето руски предприятия етапите на интернационализация на бизнеса, представени от И. Ансофф (2,3), поради недостатъчната конкурентоспособност на тяхната продукция, се отнасят за бъдещето. Обаче стремежът да укрепват своите позиции на пазара, е присъщ на много представители на бизнеса, което прави актуално търсенето на съответстващи на съвременните условия на функциониране и състояние руски предприятия посредством интернационали-

ОСОБЕНОСТИ НА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯТА НА БИЗНЕСА ...

зация на бизнеса. Очевидно е, че липсата на готовност на руските производители веднага да излязат със своята продукция на външните пазари, обуславя необходимостта от някакъв подготвителен етап, реализацията на който ще позволи да се повиши конкурентоспособността на продукцията и предприятията. Такова „стъпало“ към международното активизиране на бизнеса в руските условия може да стане заместването на вноса (вж. Таблица 1).

Таблица 1.

Съдържание на основните етапи на интернационализацията:
„осъществимо“ заместване на вноса – експортна ориентация
на „първи цикъл“

Етап	Ниво на производство	Условия, които определят необходимостта от производство	Удовлетворяван стратегически критерий
Първоначално вграждане	Производство в рамките на „осъществимото“ заместване на вноса	- наличие на ефективно търсене (вътре и извън териториалното формиране); - липса на местно производство; - готовност на чуждестранния партньор за сътрудничество.	- приемливо ниво на вграждане; - минимално ниво на растеж; - минимално ниво на рентабилност.
Заместване на вноса от „първи цикъл“	Производство, ориентирано към вътрешния пазар	- устойчивост на „осъществимото“ заместване на вноса; - ефективно вътрешно търсене; - липса или слабост на местното производство.	- приемлив дял на вътрешния пазар; - средно ниво на растеж; - ниво на рентабилност, по-ниско от средното.
Експортна ориентация на „първи цикъл“	Производство, ориентирано към експорт и продажби на вътрешния пазар чрез собствена дистрибуторска мрежа	- нарастващо вътрешно търсене; - слабости на конкурентния асортимент на вносителите; - наличие на устойчив имидж на стоката и предприятието; - наличие на връзки в търговската среда на страната – домакин.	- съществен дял на вътрешния пазар; - ниво на растеж над средния; - средно ниво на рентабилност; - ниско (даже нулево) ниво на рентабилност на „външните продажби“.

Съгласно традиционната трактовка заместването на вноса представлява процес, който се извършва на ниво национална икономика и е насочен към изместване от вътрешния пазар на стоките на чуждестранните производители, чието производство се „прехвърля“ към вътрешните, родните производители. Очевидно е, че при ниска конкурентоспособност на националната икономика (а следователно и на съставляващите я производители) да се извърши такова изместване, е възможно при задействане на административните методи и инструменти за управление, което е характерно за болшинството отрасли на руската икономика, пред които стои задачата за заместване на вноса.

Необходимостта от преминаване през подготвителни етапи (а те са три) е свързана с редица фактори, позволяващи да се вземат предвид еволюцията на производството, пласмента, финансовата система и другите страни на процеса „производител – потребител“. Формирайки пазарна устойчивост, организацията може да започне първите процедури по разгръщане на част от своето производство в чужбина. Относно условията, определящи необходимостта от дейност, то те започват от платежоспособното търсене вътре в териториалното формиране и прилежащите територии, а също така на чуждестранните пазари. Това е важен стратегически момент. При прехода към „заместване на вноса от първи цикъл“ цялото производство трябва да бъде устойчиво и съизмеримо с вътрешното търсене. Неговото увеличаване дава икономическата основа за експортната ориентация на производството. Развитието на връзките в търговската среда на страната – домакин е едновременно условие и резултат от дейността.

В системата от критерии трябва да има само един значим критерий, а останалите, ако може така да ги формулираме, трябва да го „подкрепят“. Именно това намира място в посочената структура: „приемливото ниво на вграждане“ е базов целеви критерий. За да бъде достигнат, е необходимо, такива критерии, като темпове на растежа и рентабилността, да минат на втори план, а в някои случаи и да бъдат

ОСОБЕНОСТИ НА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯТА НА БИЗНЕСА ...

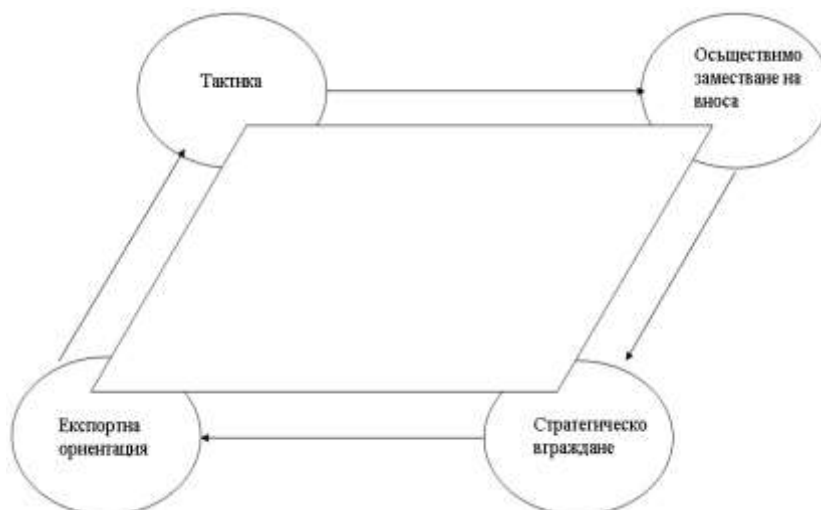
пожертвани. Тогава критерият „приемливо ниво на вграждане“ ще се задейства и ще даде резултати. А в зависимост от насърчаването възниква и моментът на критериална динамика: на етапа на „заместване на вноса от първи цикъл“ единственото убедително доказателство е „приемливият дял на вътрешния пазар“. Само при достатъчно развит първи цикъл на експортната ориентация развитието обхваща значителна част от вътрешния пазар при средно ниво на рентабилност.

Обобщавайки критериалния анализ, ще отбележим приемствеността при научните подходи на школата за интернационализация и разработката на предлаганата концепция за „осъществимото“ заместване на вноса – „стратегическото вграждане“. Но е необходимо да отбележим, че чуждестранните научни изследвания в областта на интернационализацията на бизнеса са адресирани от организация, чиято ефективност ще се повиши с излизането на международната арена, а ние предлагаме подход от организация, която се намира в тежко състояние, и промяна на нейното изходно състояние при разработване и реализация на стратегията за „вграждане“. Тук намира място друга изходна позиция. В случай че приемем тези доводи, в началото е необходимо да се изгради концепция за осъществимото заместване на вноса – експортната ориентация, а след това да се опитаме да разкрием „общите елементи“ с класическия подход, основните от които са: постепенност на интернационализацията, „осигуряване на неуязвимост в бъдеще в условията на технологична, икономическа, социална и политическа цикличност, на структурни промени и неочаквани събития“; използване на такива базисни критерии като модерна технология, конкурентни предимства, удължаване на жизнения цикъл на търсенето на продукцията и удължаване на полезния живот на технологията на организацията, развитие на организацията и получаване на печалба; осигуряване тенденция на растеж на синергичния ефект при реализиране на концепцията за „осъществимо заместване на вноса – експортна ориентация“ в условия, когато първоначалните ефекти от връзките с руските и чуждестранните партньори не са го-

леми. Според нас теоретично синергичните ефекти изискват достатъчно голяма „критична маса“.

Ние предлагаме да се разгледа четириизмерното пространство „тактика, синтезираща стратегия – заместване на вноса – експортна ориентация – стратегическо враждане“ (вж. фиг. 2).

В равнината създаденото от нас четириизмерно пространствено изображение може да се сравни с известния ромб на М. Портър [11], главната идея на който в структурен смисъл се състои в осигуряването на взаимовръзка между всички елементи.



Фигура 2. Четириизмерно пространство „тактика, синтезираща стратегия – заместване на вноса – експортна ориентация – стратегическо враждане“

Ще разкрием структурния смисъл на представеното във Фигура 2 четириизмерно пространство.

На тактическо ниво се извършва ежедневна конкуренция на организациите както с продукцията на местните производители, така и с вносните стоки и услуги. Тук се решават въпросите на ефективното заместване на вноса. То съдържа два компонента:

ОСОБЕНОСТИ НА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯТА НА БИЗНЕСА ...

тактически и стратегически. Тактическият компонент заема повече място. Например изтласкването от местния пазар на евтиното китайско облекло или нискокачествените стоки с културно-битово предназначение е задача, която изисква в по-голяма степен вземането на тактически решения. Тактиката е свързана с „осъществимото“ заместване на вноса и терминът „осъществимо“ посочва възможността на предприятието. Така в представения по-горе четириъгълник връзката „тактика – осъществимо заместване на вноса“ е очевидна. Синтезът на стратегията започва в точката, в която само тактическите решения не са достатъчни.

Да разгледаме например постановката на такава задача, каквато е „обновяването на 15 процента от технологията“, получаването на качествени комплектуващи изделия и полуфабрикати, осигуряването на „конкурентоспособен“ сервиз и други задачи. Във всяка от тях присъства моментът на „стратегическо вграждане“. Какво означава в контекста на този въпрос да се получи от чуждестранния партньор 15 процента нова технология? Отговорът е следният: необходимо е да се „вградим“ във „веригата“ на неговите интереси. При това методът на „вграждане“ предполага действия от различен характер, например, да се сключи договор за разделяне на продукцията, като му се предоставят пласментни мрежи. Какво означава „да се получат качествени комплектуващи изделия“? Тук е възможно да има също различни варианти: директен внос в замяна на суровина, от която е заинтересован чуждестранният партньор; съвместно производство на комплектуващи изделия; лизинг на съответното оборудване и други. Обобщавайки анализа в тази част, могат да се направят следните изводи. Тактиката в дейността на предприятието е ориентирана към заместване на вноса, но при това е налице стратегически компонент, който формира веригата на стратегическото развитие на организацията.

Накрая ще открийм още един важен момент – формиране на стратегически зони на вграждане (СЗВ). Съответно се модифицира и предложената от И. Ансофф процедура:

– Определяне на (СЗВ) „стратегическите зони на вграждане“ (подобно на СЗС – стратегическите зони на стопанисване, предложени от

И. Ансофф) [1]. Например това могат да бъдат технологията (монтаж на чуждестранни комплектуващи) и дистрибуцията (пласмент, включително и на някои модификации на вносната техника на партньора);

- Определяне на стратегическата важност на всяка СЗВ за организацията (експертна оценка) на базата на критериите за растеж и стратегическа неуязвимост, а в перспектива – за печалба;

- Разработване на стратегия за всяка „зона на враждане“, тоест за вече „свързаните“ с онези стратегически цели, които се поставят пред тях (например преминаване към пълно собствено комплектуване след три години по веригата $100 \div 70 \div 30$ процента от „чуждестранните“ комплектуващи);

- Оценка на разходите, приходите, печалбата и рентабилността поотделно за всяка СЗВ;

- Определяне последователността на „стъпалата на рентабилност“, след достигането до които е целесъобразно да се формулира съответната СЗВ като структурно-самостоятелно подразделение;

- Съединяване на стратегиите за отделните СЗВ.

Ще посочим в заключение един достатъчно важен момент: „концепцията за осъществимо заместване на вноса – стратегическо враждане“ предполага, че преди определянето на класическите „СЗС“ първостепенно внимание ще се обърне на формирането на „СЗВ“, които представляват онези части от „веригите“, или „системите“ от ценности, получаването на „право на участие“ в които е главната задача на цялата стратегия на организацията в началния период на заместването на вноса – експортната ориентация. В класическата икономическа литература не е разглеждан този вариант поради липсата на придобит „технологичен опит“ и наличието на други особености.

Концепцията за „осъществимо заместване на вноса – стратегическо враждане“ беше изградена на базата на теоретичните разработки на чуждестранните учени Ансофф И., Акофф Р., Карлоф Б., Бенвенисте Л., Кернс К., Саати Т., Кинг У., Клиланд Д., Недлер Д., Питърс Т., Портър М. (1,2,3,4,5,7,8,9,11) по проблемите на стратегическия мениджмънт и аналитичните материали за резултатите от стопанисването на руските предприятия и организации за десетгодишен период – до 2016 г.

ОСОБЕНОСТИ НА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯТА НА БИЗНЕСА ...

Обобщавайки анализа на теоретичната позиция на класическата школа по проблема за интернационализацията на бизнеса, бихме искали да формулираме следните изводи:

1. Анализът, проведен на основата на поелементното разглеждане на структурния подход на И. Ансофф [2,3], еднозначно показва единството на концепцията за „осъществимото“ заместване на вноса – експортната ориентация на „първи цикъл“ и подходите на класическата школа в сферата на интернационализация на бизнеса, и няма съмнения за тяхното единство и непротиворечивост.

2. Наред с това анализът доказва, че концепцията на класическата школа не отговаря напълно на съвременните руски бизнес условия. В този смисъл тя трябва да бъде отнесена към „по-късен“ етап от развитието на руските организации. Във връзка с това, че е констатирано единство в подходите, няма съмнения за естествения преход на определен етап от еволюцията на организацията от концепцията за „осъществимо“ заместване на вноса – експортна ориентация на „първи цикъл“ към класическата теория за интернационализация на бизнеса.

Цитирана и използвана литература

1. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации. – М.: СИ-РИН, 2002.
2. Ansoff, H. Igor. Nakamura, G.I. Strategic Management Classic Edition. Published by Palgrave Macmillan, 2007. - 251 p.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 520
4. Бенвенисте, Г. Овладение политикой планирования / Г. Бенвенисте. – М.: Прогресс, 2004. – 214 с.
5. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. – М.: Инфра-М, 1996-288с.

6. Дэниелс, Джон Д., Радеба, Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. Пер.с англ., 6-е изд. - М.: "Дело Лтд", 2006. -784 с.
7. Карлоф, Б. Деловая стратегия. — М.: Экономика, 2004. - с.421.
8. Кинг, У., Клиланд, Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 1982 – 398с.
9. Корнс, К., Саати, Т. Аналитическое планирование. Организация систем. – М.: Радиосвязь. 1991. – 380 с.
10. Отварухина, Н. С., Самаруха, В. И. Планирование бизнеса на основе стратегии встраивания. – Иркутск: ИГЭА, 2001. – 156с.
11. Портер, М. Международная конкуренция. - М.: Альбина Пабlishер, 2016. – 947 с.



Стопанска академия
„Д. А. Ценов“ – Свищов

Година XXVI, кн. 4, 2016

СЪДЪРЖАНИЕ

ОБРЪЩЕНИЕ

Проф. д-р Красимир Шишманов 5

МЕНИДЖМЪНТ практика

ХОЛИСТИЧЕН ПОДХОД КЪМ РЕГИОНАЛНОТО БИЗНЕС РАЗВИТИЕ

Проф. д-р Никола Янков 7

ПОЛИТИКИ ЗА ОПАЗВАНЕ НА ОКОЛНАТА СРЕДА В РУМЪНИЯ И ФИНАНСОВИТЕ ИНСТРУМЕНТИ ЗА ТЯХНОТО ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ

Доц. д-р Йоана Панагорец, ас. д-р Драгош Панагорец 31

МЕНИДЖМЪНТ теория

ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИТЕ ОТ НАЦИОНАЛНИТЕ ГРАНИЦИ ВЪРХУ ТЪРГОВИЯТА МЕЖДУ БЪЛГАРИЯ И ЕС ПРИЛОЖЕНИЕ НА ЕМПИРИЧНИЯ ГРАВИТАЦИОНЕН МОДЕЛ НА МЕЖДУНАРОДНАТА ТЪРГОВИЯ

Доц. д-р Драгомир Илиев, гл. ас. д-р Галин Стефанов,
доц. д-р Йото Йотов 46

ФИРМЕНА конкурентоспособност

ОСОБЕНОСТИ НА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯТА НА БИЗНЕСА В УСЛОВИЯТА НА НИСКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ

Проф. д-р ик.н. Н. С. Отварухина, доц. д-р А. Н. Милникова 70

РЕЦЕНЗИИ, прегледи, опит

25 ГОДИНИ В ТЪРСЕНЕ ПРОБЛЕМИТЕ НА БИЗНЕСА И НЕГОВИЯ МЕНИДЖМЪНТ

(Четвъртвековен юбилей на списание „Бизнес управление“)

Проф. д-р Никола Янков 81

СПИСЪК НА СТАТИИТЕ ЗА ГОДИНА XXVI (2016) 85

Редколегия на сп. „Бизнес управление“

Красимир Шишманов – главен редактор, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Никола Янков – зам. главен редактор, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Иван Марчевски, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Ирена Емилова, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Любчо Варамезов, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Румен Ерусалимов, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Силвия Костова, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Международна редколегия на сп. „Бизнес управление“

Александру Неделеа – Университет „Стефан Велики“, Сучава, Румъния

Дмитрий Владимирович Чистов, – ФГОБУ ВПО Финансов университет при правителството на руската федерация, Москва, Русия

Йоана Панагорец – Университет Валахия, Търговище, Румъния

Йото Йотов – Драксел университет, Филадельфия, САЩ

Махмуд Ел Батран – Университет Кайро, Кайро, Египет

Наталья Борисовна Голованова – Московски технологически университет, Москва Русия

Татяна Викторовна Орехова – Донецки национален университет, Виница, Украйна

Тадиа Джукич — Университет в Ниш, Ниш, Сърбия

Ян Тадеуш Дуда – AGH Университет за наука и технологии, Краков, Полша

Дадено за печат на 23.10.2016 г., излязло от печат на 28.10.2016 г.,
формат 70x100/16, тираж 120

© Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов,
ул. „Ем. Чакъров“ 2, тел.: +359 631 66298

© Академично издателство „Ценов“, Свищов, ул. „Градево“ 24

ISSN 0861 - 6604

БИЗНЕС управление

БИЗНЕС управление 4/2016



ИЗДАНИЕ НА
СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ
„Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ

4/2016

КЪМ ЧИТАТЕЛИТЕ И АВТОРИТЕ НА СПИСАНИЕ „БИЗНЕС УПРАВЛЕНИЕ“

Списание „БИЗНЕС управление“ публикува изследователски статии, методологически и методически разработки и прегледи, рецензии, опит.

1. Обем:

Статии: минимум - 12 страници; максимум - 25 страници;

Прегледи, рецензии, опит: минимум - 5 страници; максимум - 10 страници.

2. Депозиране на материалите:

- на хартиен носител и в електронен вид (по E-mail и/или на CD);

3. Технически характеристики:

- изпълнение Word 2003 (минимум);

- размер на страницата - A4, 29-31 реда и 60-65 знака на ред;

- разстояние между редовете 1,5 lines (At least 22 pt);

- шрифт - Times New Roman 14 pt;

- полета - Top - 2.54 cm.; Bottom - 2.54 cm; Left - 3.17 cm; Right - 3.17 cm;

- номерация на страницата - долу вдясно;

- текст под линия - размер 10 pt;

- графики и фигури - Word 2003 или Power Point.

4. Оформление:

- наименование на статията, име на автора, научна степен, научно звание - шрифт

Times New Roman, 14 pt, с големи букви Bold - центрирано;

- наименование и адрес на местоработата; телефони за контакти и E-mail;

- резюме на български език в обем до 15 реда; ключови думи - от 3 до 5;

- **JEL** класификация на публикациите с икономически характер
(<http://ideas.repec.org/j/index.html>);

- основен текст (изложение);

- таблиците, графиките и фигурите се вграждат софтуерно в текста (да позволяват езикова корекция и превод на английски). Цифрите и текстът вътре в тях се изписват с шрифт Times New Roman 12 pt;

- формулите се създават с Equation Editor;

5. Правила за цитиране под линия:

При цитиране да се спазват изискванията на **БДС 17377-96 Библиографско цитиране**, поместени тук: <http://www.uni-svishtov.bg/?page=page&id=71>

Всеки автор носи отговорност за отстояваните идеи, съдържанието и техническото оформление на своя текст.

6. Контакти:

Главен редактор: тел.: (+359) 631-66-397

Зам.-главен редактор: тел.: (+359) 631-66-425

Стилов редактор и ПР: тел.: (+359) 631-66-335

E-mail: jtananeva@uni-svishtov.bg

Адрес: Стопанска академия „Д. А. Ценов“, ул. „Е. Чакъров“ № 2, Свищов, България